

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Sumber daya manusia dalam perusahaan merupakan faktor penting untuk perusahaan dalam keberlangsungan perusahaan dan pencapaian tujuan perusahaan. Sumber daya yang berkompeten menjadi penentu satu perusahaan akan berkembang atau tidak. Sumber daya manusia merupakan kunci pokok yang harus diperhatikan dengan segala kebutuhannya. Tuntutan perusahaan untuk memperoleh, mengembangkan dan mempertahankan sumber daya manusia berkualitas semakin mendesak sesuai dengan dinamika lingkungan yang selalu berubah.

Usaha untuk mendapatkan sumber daya manusia yang berkualitas, adalah melalui perekrutan, proses perekrutan atau penerimaan karyawan itu sendiri. Dengan perekrutan yang benar dan jeli perusahaan dapat memilah mana sumber daya manusia yang berkompetensi demi masa depan perusahaan.

Pada tanggal 27 Agustus 2002, nama PT. PLN (Persero) Unit Bisnis Distribusi Jawa Barat dan Banten ditetapkan. PT.PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten merupakan satu unit dalam PT.PLN (Persero) yang merupakan BUMN (Badan Usaha Milik Negara) sebagai perusahaan listrik milik negara yang bertugas menyediakan pasokan listrik untuk seluruh Indonesia. Secara profesional berorientasi kepada kepuasan pelanggan dengan melaksanakan proses bisnisnya

sesuai dengan standar internasional manajemen mutu ISO 9001:2008 dan selalu melakukan perbaikan pada perusahaan. Wilayah kerjanya meliputi propinsi Jawa Barat dan Banten. PT.PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten mencoba mengembangkan perusahaanya dengan melakukan ekspansi pada daerah-daerah terpencil di seluruh pelosok negeri. Melakukan perbaikan atas pelayanan yang telah di berikan demi memberikan pelayanan terbaik dan kepuasan konsumennya itu sendiri. Sebagai satu-satunya perusahaan listrik milik negara yang menopang seluruh pasokan listrik dalam negeri, hal ini menjadikan PT.PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten adalah salah satu pendorong terjadinya perbaikan kualitas hidup masyarakat.

PT.PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten terus melakukan evaluasi terhadap kinerjanya, dan melakukan kegiatan positif untuk memberikan citra baik terhadap perusahaan yaitu adalah Program PLN bersih. Dalam hal ini berarti PT.PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten memastikan bahwa perusahaanya tidak melakukan kegiatan korupsi sama sekali, dan menolak adanya suap dalam lingkungan PT.PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten, kegiatan ini berawal pada tahun 2013 hingga sekarang serta perusahaan BUMN ini membutuhkan dukungan pula dari masyarakat untuk tidak mencuri listrik dan menyuap para oknum PT.PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten.

Walaupun PT.PLN adalah salah satu perusahaan BUMN (Badan Usaha Milik Negara) yang merupakan satu-satunya pemasok listrik untuk negara Direksi PT.PLN tetapi juga memiliki tantangan untuk perusahaanya. Direksi baru PT. PLN (Persero) memiliki tantangan besar mengatasi krisis listrik yang diperkirakan akan terjadi pada 2017-2018. Sang Dirut Utama Sofyan Basir, bersama direksi

Budiana Fetriyanti, 2015

PENGARUH PENILAIAN KINERJA TERHADAP KEPUASAN PEGAWAI

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

lainnya harus segera merealisasikan pembangunan pembangkit listrik dan transmisi tepat waktu. Pembebasan lahan dan pembangunan pembangkit harus segera dilaksanakan, apabila pada tahun 2017-2018 krisis listrik itu terjadi maka PT. PLN Distribusi Jawa Barat dan Banten “GAGAL” dalam memenuhi kebutuhan listrik negeri. Perusahaan ini bukan perusahaan yang wajib mendapatkan profit dalam setiap jasanya, tetapi bagaimana caranya agar pasokan listrik dapat terpenuhi dan menyeluruh di setiap wilayah mengingat masih ada 12,5 juta rumah penduduk yang belum di aliri listrik.

Disamping itu PT.PLN sedang mengupayakan mengurangi atau mengalihkan energi dari penggunaan BBM (Bahan Bakar Minyak) menjadi bahan bakar Gas atau Batu Bara. Oleh sebab itu maka SKK Migas harus bisa memastikan bahwa pasokan gasnya dapat memenuhi kebutuhan PT.PLN.

Untuk menjadi perusahaan yang lebih baik kedepannya PT.PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten selalu melakukan transformasi dan evaluasi guna meningkatkan kinerja perusahaan dalam pencapaian target baik secara internal maupun eksternal perusahaan. Kualitas SDM yang bekerja untuk PT.PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten sudah pasti menjadi tulang punggung perusahaan. Dari sisi eksternal tentu dalam pengembangannya PT.PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten membutuhkan campur tangan pemerintah sebagai penunjang utama yang sudah pasti dikarenakan satu-satunya perusahaan listrik yang menopang kebutuhan listrik di Indonesia.

Kualitas SDM yang mumpuni merupakan faktor internal penunjang dan bisa ditentukan dari beberapa aspek dasar seperti kemampuan dasar pegawai,

kedisiplinan kerja, dan pencapaian targetnya. Dalam mewujudkan visi dan misi PT.PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten, maka PT.PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten memanfaatkan sumber daya manusia yang dimilikinya seoptimal mungkin, supaya dapat memberikan keuntungan bagi perusahaan tersebut. Oleh karena itu untuk mewujudkannya, diperlukann SDM yang terampil dan handal di bidangnya. Salah satu cara untuk memajukan kinerja SDM dengan cara memerhatikan kepuasan pegawainya.

Tidak dipungkiri bahwa di PT. PLN Distribusi Jawa Barat dan Banten sendiri banyak terjadinya permasalahan yang terdapat di perusahaan. Banyaknya tantangan yang muncul dan hal itu mengakibatkan perusahaan mengalami kendala terutama dibidang Sumber Daya Manusia itu sendiri. Permasalahan seperti inilah yang pada akhirnya apabila terus berlarut-larut akan berkembang menjadi suatu permasalahan yang kompleks dan berakibat pula pada segala aspek perusahaan. Masalah yang timbul ini disebabkan oleh adanya ketidakpuasan karyawan dalam bekerja. Salah satu indikasi dari menurunnya tingkat kepuasan kerja adalah naiknya angka tingkat keterlambatan pegawai absensi (*absenteeism*), kurangnya karyawan yang berkerja sangat baik dari hasil penilaian kinerja,menurunnya produktivitas atau prestasi kerja karyawan (*performance*).

Permasalahan dalam kepuasan pegawai akan memberikan dampak negatif bagi perusahaan dan sangat berpengaruh dengan kinerja pegawai. Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan sesuatu yang bersifat individual. Setiap individu mempunyai tingkat kepuasan yang berbeda-beda tergantung dengan sistem nilai yang ada dalam hidupnya. Semakin tinggi penilaian terhadap kegiatan yang dirasakan sesuai dengan keinginan individu semakin tinggi pula kepadanya.

Seperti yang dikatakan oleh Porter dalam Sopiah (2008:170) mengemukakan, “*Job Satisfaction is difference between How much of something There should be and How much There is now* “. (Kepuasan kerja adalah perbedaan antara seberapa banyak sesuatu yang seharusnya diterima dengan seberapa banyak sesuatu yang sebenarnya ia terima).

Untuk lebih memperjelas mengenai informasi yang diperoleh dan berdasarkan dari hasil penelitian berupa observasi dan wawancara pada PT.PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten kurang maksimalnya angka tingkat kepuasan, peningkatan keterlambatan, dan hasil penilaian kinerja pegawai. Dengan perolehan data-data sekunder yang mengidentifikasikan masih rendahnya kepuasan kerja karyawan PT.PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten, peneliti akan menyajikan data-data tersebut di bawah ini. Berikut data kepuasan kerja pada tahun 2011-2014:

Tabel 1.1
Tabel Kepuasan Kerja PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten Tahun 2011 sampai dengan 2014

TEBEL KEPUASAN KERJA	
Periode 2011-2014	
TAHUN	ANGKA KEPUASAN
2011	74%
2012	74%
2013	71%
2014	74%

Sumber: Data PT.PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten yang telah diolah

Budiana Fetriyanti, 2015

PENGARUH PENILAIAN KINERJA TERHADAP KEPUASAN PEGAWAI

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

Angka kepuasan diatas dapat dilihat dalam gambar 1.1 berikut:



Sumber: Data PT.PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten yang telah diolah

Gambar 1.1

**Kepuasan Kerja PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten
Tahun 2011 sampai Tahun 2014**

Dilihat dari table dan gambar 1.3 menunjukkan kepuasan kerja karyawan PT.PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten dari tahun 2011-2012 tidak mengalami kenaikan sama sekali. Hal ini menunjukkan bahwa tidak ada peningkatan dalam hal kepuasan pegawai. PT.PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten seharusnya dapat meningkatkan angka kepuasan pegawai. Pada tahun 2012-2013 justru kepuasan kerja pegawai turun sebesar (-3 %) ditunjukan dengan turunnya angka kepuasan dari 74% ke 71%. Hal ini menunjukkan masih kurang optimalnya penilaian kinerja yang berdampak pada kepuasan pegawai. Turunya angka kepuasan pegawai, adalah indikator yang dapat menunjukan kurang stabilnya kondisi pegawai dalam lingkungan perusahaan. Angka kepuasan

yang hanya ada dikisaran 70% angka tersebut dirasakan belum maksimal untuk angka kepuasan.

Selain itu, peneliti juga melakukan wawancara kepada salah seorang staf Administrasi Sumber Daya Manusia Bapak yovan Gustava mengenai kepuasan kerja karyawan yang terlihat menurun. Hal tersebut disebabkan oleh beberapa permasalahan, yaitu kurangnya pengawasan dan faktor pendorong moral yang dilakukan oleh atasannya maupun dorongan dari sesama rekan kerja.

Masih banyak pula karyawan yang tidak memperbaiki kinerjanya bersikap santai dalam bekerja dan kurangnya keinginan diri untuk melakukan pekerjaan lebih baik. Sikap seperti ini yang menyebabkan pekerjaan tidak berjalan dengan lancar dan kurang optimalnya dan efektifnya hasil pekerjaan yang dilakukan.

Selain data kepuasan di atas, terdapat pula data mengenai keterlambatan karyawan perusahaan yang membuktikan bahwa tanggung jawab pegawai untuk perusahaan masih belum optimal dan perlu ditingkatkan. Data keterlambatan tersebut disajikan dalam bentuk tabel 1.2:

Tabel 1. 2

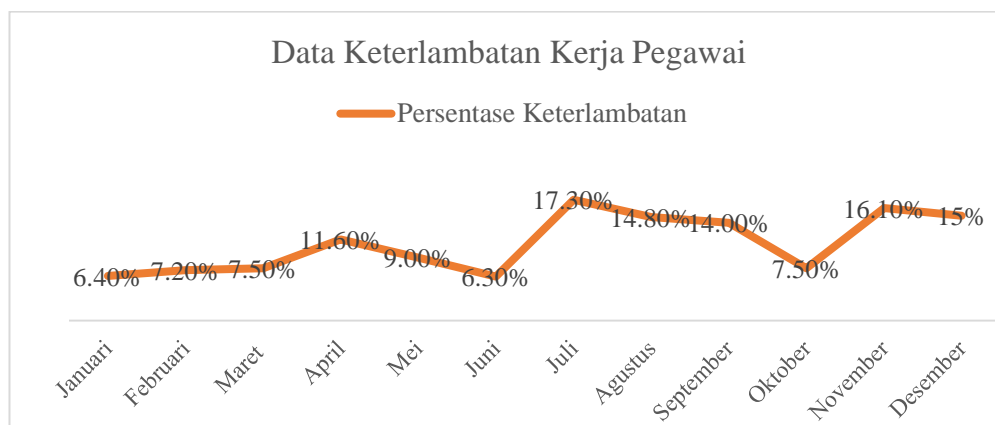
**Data Keterlambatan Pegawai PT. PLN (Persero)
Kantor Distribusi Jawa Barat dan Banten
Periode Tahun 2013 (Januari-Desember)**

Bulan	Jumlah Keterlambatan	Jumlah Pegawai	Persentase
Januari	17	263	6,4 %
Februari	19	261	7,2 %
Maret	20	264	7,5 %
April	31	266	11,6 %

Mei	24	264	9,0 %
Juni	17	268	6,3 %
Juli	46	265	17,3 %
Agustus	39	262	14,8 %
September	37	263	14,0 %
Oktober	20	264	7,5 %
November	38	263	16,1 %
Desember	39	260	15 %

Sumber: Bagian SDM PT. PLN (Persero) Kantor Distribusi Jawa Barat dan Banten

Dari tabel 1.2 diatas dapat dijelaskan dengan gambar grafik dibawah ini:



Sumber: Bagian SDM PT. PLN (Persero) Kantor Distribusi Jawa Barat dan Banten

Gambar 1. 1

**Grafik Keterlambatan Kerja Pegawai PT. PLN (Persero) Kantor Distribusi Jawa Barat dan Banten
Periode Tahun 2013 (Januari-Desember)**

Pada tabel dan gambar 1.2 terlihat jumlah karyawan terlambat pada tahun 2013 perbulanya masih mengalami kenaikan pada bulan januari 2013 karyawan yang terlambat sebanyak 17 orang, februari naik menjadi 19 orang, Maret kembali naik menjadi 20 orang, April sebanyak 31, bulan Mei kembali turun menjadi 24

Budiana Fetriyanti, 2015

PENGARUH PENILAIAN KINERJA TERHADAP KEPUASAN PEGAWAI

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

orang. Turun naiknya angka keterlambatan tersebut menjadi penanda masih adanya kesalahan dalam sistem penilaian akibat dari karyawan tidak melakukan perbaikan atas kinerjanya. Dapat dilihat bahwa tingkat keterlambatan kerja pegawai pada dari PT. PLN (Persero) Kantor Distribusi Jawa Barat dan Banten cenderung menurun, Hal ini tentu menunjukkan rendahnya kepuasan kerja pegawai dilihat dari kurangnya semangat kerja karyawan dan tanggung jawab atas perusahaan.

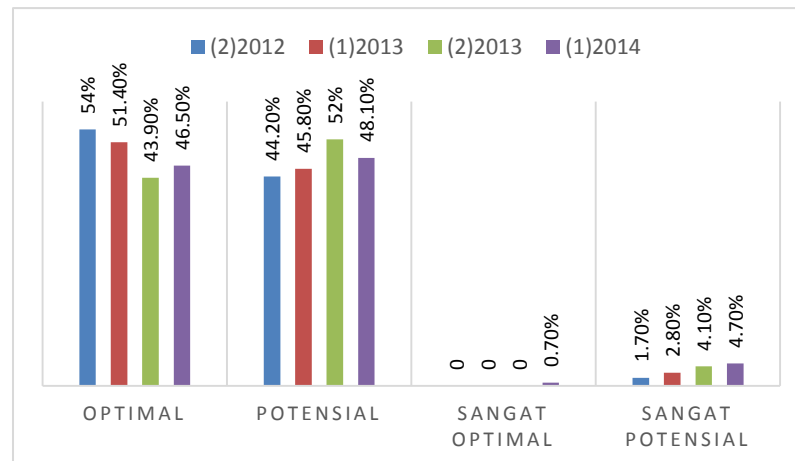
Penulis tertarik melihat hasil penilaian kinerja PT.PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten melihat dari keadaan pada tabel 1.2. Hal ini dapat dilihat dalam tabel 1.3 berikut:

Tabel 1.3
Hasil Penilaian Kinerja Pegawai PT.PLN (Persero)
Distribusi Jawa Barat dan Banten
Periode Tahun 2012-2014 (Per Semester)

Kriteria	Tahun Per Semester							
	2012-2	%	2013-1	%	2013-2	%	2014-1	%
Optimal	132 orang	54,1	127 orang	51,4	109 orang	43,9	121 orang	46,5
Potensial	108 orang	44,2	113 orang	45,8	129 orang	52	125 orang	48,1
Sangat Optimal	-	-	-	-	-	-	2 orang	0,7
Sangat Potensial	4 orang	1,7	7 orang	2,8	10 orang	4,1	12 orang	4,7
TOTAL	244 orang	100	247 orang	100	248 orang	100	260 orang	100

Sumber : Data Pegawai PT.PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten yang telah diolah

Dari tabel 1.3 diatas dapat dijelaskan dengan gambar 1.3 dibawah ini:



Gambar 1.3

**Hasil Penilaian Kinerja Pegawai PT.PLN (Persero)
Distribusi Jawa Barat dan Banten
Periode Tahun 2012-2014 (Per Semester)**

Data tersebut diambil berdasarkan hasil penilaian kinerja, dari data tersebut terlihat bahwa masih terjadinya kenaikan dan penurunan pada setiap kriteria kinerja pegawai dari tahun ke tahun di setiap semesternya. Misalkan pada jumlah pegawai pada kriteria optimal tahun 2012-2 sebanyak 132 orang, lalu pada tahun 2013-1 turun menjadi 127 orang, kemudian pada tahun 2013-2 turun kembali menjadi 109 orang, dan baru pada tahun 2014-1 naik kembali ke angka 121 orang.

Jumlah karyawan pada kriteria sangat optimal dan sangat potensial pun terlihat sedikit dibanding dengan karyawan yang hanya pada kriteria optimal dan potensial dari jumlah pegawai PT.PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten. Terlihat jelas ketidak stabilan angka dari kenaikan dan penurunan yang terjadi. Angka-angka tersebut terlihat dari hasil pencapaian kerja yang sudah di

nilai. Jumlah ini tentu jauh dari harapan tingginya nilai sangat potensial dalam karyawan.

Fenomena-fenomena yang dikemukakan di atas menunjukkan bahwa kepuasan kerja karyawan masih belum optimal bila dilihat dari hasil penilaian kinerja, kondisi kerja, keinginan karyawan untuk menghasilkan kinerja yang lebih baik. Apabila fenomena-fenomena tersebut dibiarkan secara terus menerus, maka akan menghambat pula pada pencapaian tujuan perusahaan.

Dilihat dari penilaian kinerja, PT.PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten permasalahan yang lebih muncul yaitu pada penilaian kinerja. Penilaian terhadap suatu pekerjaan dalam sebuah perusahaan merupakan suatu tahap evaluasi kerja yang dapat meningkatkan kualitas pekerjaan bagi kelangsungan aktivitas perusahaan didalamnya. Seperti yang dikutip Marwansyah (2014:228) bahwa penilaian kinerja (*Performance Appraisal*) adalah sistem formal untuk memeriksa atau mengkaji dan mengevaluasi kinerja seseorang atau kelompok. Dengan penilaian kinerja membuat pegawai terpacu atas kinerja mereka, karena merasa dihargai usahanya, diberikan penghargaan atas kerjanya yang membuat pegawai ingin menunjukkan kinerja yang terbaik karena tentu hal tersebut meningkatkan kompetisi antar pegawai perusahaan.

Kepuasan kerja dalam pekerjaan adalah kepuasan kerja yang dinikmati dalam pekerjaan dengan memperoleh hasil penilaian kinerja yang efektif, adil dan sesuai. Dengan kata lain, apabila karyawan mendapatkan penilaian kinerja yang efektif maka karyawan tersebut akan merasa dihargai atas kinerjanya dan akan memperbaiki kinerjanya lebih baik, maka hal tersebut akan menjadi penyemangat untuk mencapai suatu kepuasan tersendiri bagi pekerjaannya.

Pada akhirnya penilaian kinerja berperan penting dalam meningkatkan kepuasan karyawan. Sehingga dengan penilaian kinerja menjadi modal utama agar karyawan senantiasa merasa puas atas pekerjaan yang mereka miliki. Perusahaan harus mampu memperhatikan hal tersebut demi kemajuan bersama dan kondisi seperti ini tidak bisa dibiarkan berlarut-larut, karena dengan kepuasan yang rendah, karyawan tidak bisa mencurahkan seluruh jiwa, perasaan dan waktu mereka untuk kemajuan perusahaan yang pada akhirnya berdampak menurunnya kinerja perusahaan.

Berdasarkan paparan sebelumnya, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan topik penilaian kinerja dan kepuasan pegawai, dengan judul ***“Pengaruh Penilaian Kinerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai (Studi pada PT.PLN kantor Distribusi Jawa Barat dan Banten)”***

1.2 Identifikasi dan Rumusan Masalah

Masalah dari penelitian ini adalah kurang maksimalnya angka kepuasan pegawai, beberapa sumber menyebutkan tingkat kepuasan dapat ditingkatkan. Banyak hal yang menyebabkan kepuasan kerja yang rendah, yaitu tantangan pekerjaan itu sendiri, reward atau penghargaan dari hasil kerjanya, kondisi kerja yang mendukung, dan rekan kerja.

Selain itu, kepuasan kerja pegawai belum optimal dikarenakan belum terpenuhinya prinsip-prinsip penilaian kinerja yang sesuai dengan karakteristik penilaian yang efektif seperti kriteria yang terkait dengan pekerjaan, ekspektasi kerja, standarisasi, penilaian yang cakup, komunikasi terbuka dan akses karyawan terhadap hasil penilaian. Marwansyah (2014:241)

Dengan demikian peneliti tertarik untuk meneliti pengaruh Penilaian Kinerja terhadap Kepuasan pegawai. Dengan demikian, maka rumusan masalah dalam penelitian ini dapat diidentifikasi sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui bagaimana gambaran mengenai penilaian kinerja di PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten?
2. Untuk mengetahui Bagaimana gambaran mengenai Kepuasan Pegawai di PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten?
3. Untuk mengetahui Bagaimana pengaruh Penilaian Kinerja terhadap Kepuasan kerja di PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah, tujuan penelitian adalah untuk mengetahui:

1. Untuk menjelaskan bagaimana gambaran Penilaian Kinerja di PT.PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten)
2. Untuk menjelaskan bagaimana gambaran Kepuasan Kerja di PT.PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten.
3. Untuk menjelaskan bagaimana Pengaruh penilain kinerja terhadap kepuasan kerja di PT.PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten.

1.4 Manfaat Penelitian

A. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan berguna untuk menambah serta meningkatkan ilmu pengetahuan dan pemahaman penulis dibidang manajemen sumber daya manusia khususnya mengenai pengaruh penilaian kinerja terhadap kepuasan kerja karyawan di PT.PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten.

B. Manfaat Praktis

1. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan bahan menemukan yang bersifat akademis bagi pengembangan teori, konsep-konsep ilmiah dan ekonomi dalam ilmu pengembangan sumber daya manusia
2. Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan pedoman bagi penelitian-penelitian selanjutnya yang berhubungan dengan proses rancangan karakteristik pekerjaan dalam upaya meningkatkan kepuasan kerja pegawai PT.PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten.